

Laura Sassi

# Henkilöstön kehittäminen ja ohjaaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

20.4.2014

Tekijä Otsikko	Laura Sassi Henkilöstön kehittäminen ja ohjaaminen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Työn tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen henkilöstön kehittämistä ja ohjaamista, sekä henkilöstön tyytyväisyyttä. Tutkimusongelma oli: miten kohdeyrityksessä kehitetään ja ohjataan henkilöstöä sekä kuinka tyytyväistä henkilöstö oli. Kohdeyritys on juuri suurten muutosten alla, joten työ on ajankohtainen yritykselle.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstön kehittämistä, osaavan henkilöstön piirteitä, ympäristön muutoksia ja työhyvinvointia. Teoria koostuu kirjallisuus- ja internetlähteistä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin kyselyn avulla. Kysely tehtiin kohdeyrityksen yhdessä toimipisteessä ja vastausprosentti oli 76,5.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvisi että henkilöstön tyytyväisyys on yleisesti hyvällä tasolla, mutta he kaipaavat vielä lisää koulutusta ja enemmän tietoa koulutuksista, sekä lisää tiedonkulkua yleisesti organisaation sisällä.</p> <p>Johtopäätöksistä voidaan todeta, että henkilöstön tyytyväisyys on laskussa toimipisteessä. Tämä ei kuitenkaan vastaa koko yrityksen yleistä mielipidettä välttämättä. Tutkimus olisi luotettavampi jos kysely olisi toteutettu useammassa toimipisteessä.</p>	
Avainsanat	henkilöstö, kehittäminen, ohjaaminen, työhyvinvointi

Author Title	Laura Sassi The Development and Supervision of Staff
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendice May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The aim of this study was to examine the development and guidance of the target company's personnel as well as employee job satisfaction. The research problem was: how the target company is developing and guiding the personnel, and is the personnel satisfied with the work wellbeing, and how good is the level of the company's training. The target company is under major changes, so this work is timely for the company.</p> <p>The theoretical part of the present study focused on personnel development, skilled personnel, environmental changes and work well-being. The empirical part of the study used a quantitative research method.</p> <p>The data was collected using a survey. The survey was given to one department of the target company and the response rate was 76.5 per cent.</p> <p>The study results showed that work satisfaction in the target company is generally good, but they need and want more training and more information about the training, as well as more general communication flow within the organization.</p> <p>It can be concluded that employee satisfaction is in decline in the office. This does not, however, answer to the public opinion of the company's personnel. The study would be more reliable if the survey had been carried out in several departments.</p>	
Keywords	personnel, development, guidance, work wellbeing

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	1
1.4	Kohdeyritys	2
1.5	Rajaukset	3
1.6	Keskeiset käsitteet	4
2	Henkilöstön kehittäminen	4
2.1	Kehittämisen lähtökohtia	5
2.2	Henkilöstön kehittämisen tavoitteet	6
2.3	Kehittämisen lajit	7
2.3.1	Koulutus	7
2.3.2	Työnohjaus	8
2.3.3	Kehityskeskustelu	8
2.4	Työhyvinvointi	9
3	Osaava henkilöstö	10
3.1	Organisaation osaamisen tavoitteet	10
3.2	Osaamisen lähtökohtia	11
3.3	Osaamisen lajit ja muodot	12
3.4	Osaamistarpeen määrittely	13
3.5	Ympäristön muutos	14
4	Työnohjaus ja osaamisen edistäminen	17
4.1	Työnohjauksen tarkoitus ja muodot	17
4.2	Osaamisen johtaminen	18
4.3	Elinikäinen oppiminen	19
5	Tutkimuksen toteutus	20
5.1	Tutkimusote	20
5.2	Tutkimusmenetelmä	20
5.3	Aineiston keräys ja käsittely	21
6	Tulokset	21
6.1	Vastaajien perustiedot	21
6.2	Koulutus työsuhteen alkaessa	22

6.3	Pätevyys työssä toimimiseen	23
6.4	Tietojärjestelmätuntemus	23
6.5	Tietämys organisaation muutoksista	23
6.6	Työtehtävistä suoriutuminen	24
6.7	Työssä eteneminen	24
6.8	Työhyvinvointi	25
6.9	Työnohjaus ja ohjaaminen	25
7	Johtopäätökset	26
	Lähteet	30
	Liitteet	

## 1 Johdanto

### 1.1 Aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyössäni tutkin erään yrityksen henkilöstökoulutusta, osaamista ja työnohjusta. Valitsin tämän yrityksen sillä olen itse siellä töissä. Yrityksen henkilöstöpäällikkö ehdotti aihetta minulle, sillä se on hyvin ajankohtainen.

Työssäni tutkin, minkälaista koulutusta asiakaspalvelupisteiden henkilökunnalle on tarjolla, sekä myös miten muutokset organisaatiossa vaikuttavat heidän työhönsä, ja mitä mieltä henkilöstö on yleisesti koulutuksesta ja työhyvinvoinnista. Tutkin miten kohdeyritys varmistaa henkilöstön osaamisen eli miten koulutus näkyy käytännössä työnteossa asiakaspalvelupisteellä. Työn tavoitteena on luoda kokonaiskuva yritykselle.

Työn avulla kohdeyritys voi mahdollisesti parantaa henkilöstön kehittämistä ja ohjaamista, ja järjestää lisää henkilöstön mahdollisesti haluamia ja tarvitsemia koulutuksia sekä parantaa henkilöstön työhyvinvointia kyselyn vastausten perusteella.

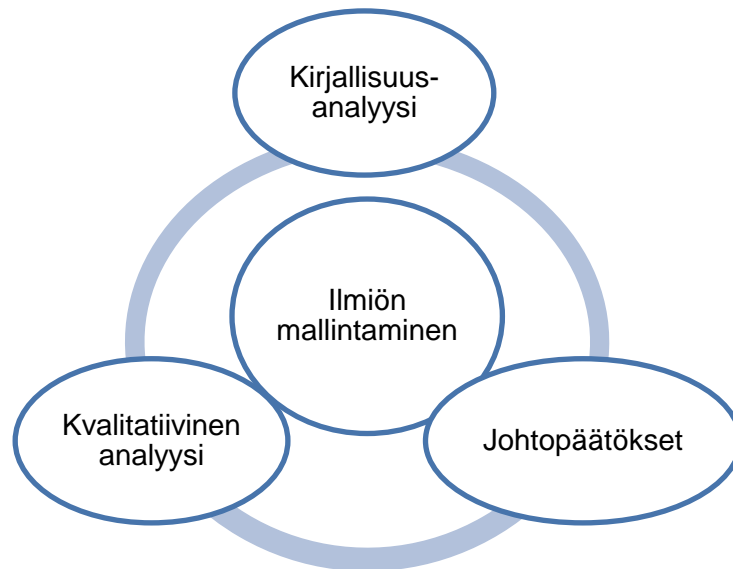
### 1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmani on: mikä on kohdeyrityksen henkilöstön osaamistaso? Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat: Miten kohdeyritys kehittää ja ohjaa henkilökuntaansa asiakaspalvelupisteellä? Minkälaisia koulutuksia se heille tarjoaa? Millä tavalla se ohjaa henkilöstöään? Kuinka hyödylliseksi alaiset ja esimiehet kokevat koulutuksen? Kuinka tyytyväistä henkilöstö on?

Tutkimuskohteenani on kohdeyrityksen henkilöstö. Henkilöstön työhyvinvointi, kehittäminen ja osaaminen ovat muutosten myötä tulleet kohdeorganisaatiolle ajankohtaiseksi kysymykseksi.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ratkaistaan kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla, mutta se sisältää myös piirteitä kvantitatiivisesta tutkimusotteesta. Tutkimusongelman ratkaisun olen hahmotellut seuraavanlaiseen kuvioon:



Kuvio 1. Tutkimusongelman ratkaisemisen perusta.

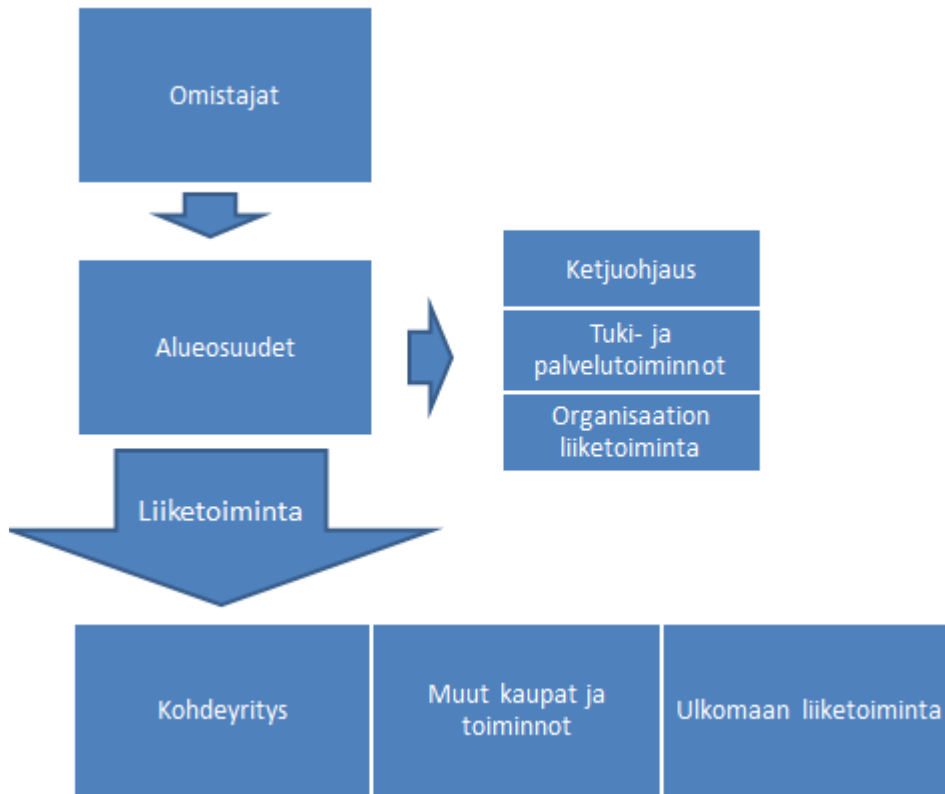
Kehä pyörii myötä- ja vastapäivään, jolloin tutkimuksen jokainen osa tukee toistaan. Kuten esimerkiksi kirjallisuusanalyysi tukee lopullisia johtopäätöksiä. (Viitala 2004b, 30.)

#### 1.4 Kohdeyritys

Kohdeyritys on suuri ja sen toiminta kattaa koko Suomen ja osan Baltiaa. Se on täysin suomalaisessa omistuksessa. Sen markkinaosuus on jatkuvasti nousussa, kun asiakasmäärät lisääntyvät vuosittain. Vuoden 2013 sen asiakasmäärä oli noin 2,6 miljoonaa asiakasta Suomessa ja Baltiassa. Henkilöstöä ja toimipisteitä kohdeyrittelyksellä on ympäri Suomen. Henkilöstön osaaminen yritykselle on tärkeää sillä työntekijät ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin.

Kohdeyritys tekee asiakaspalvelupainotteista työtä. Sillä on henkilökuntaa joka ikäluokasta välillä 18–63. Henkilökunta ei tarvitse mitään erityistä koulutusta työsuhteeseen päästäkseen, vaan kohdeyritys kouluttaa oman henkilöstönsä. Toimipisteitä ja asiakaspalvelupisteitä kohdeyrittelyksellä on 128. Näiden lisäksi yrityksellä on vielä 587 pienempää asiointipistettä. (Koulutusmateriaali 2014.)

Tutkimukseni painottuu kuitenkin vain yhteen kohdeyrityksen toimipisteeseen kohdeyrityksessä. Olen valinnut tämän toimipisteen, sillä se on samalla oma työnantajani. Yritys on tällä hetkellä muutoksen alla jolloin se on hyvin ajankohtaisessa asemassa. Kohdeyrityksen organisaatio tulee muuttumaan muutosten jälkeen.



Kuvio 2. Kohdeyrityksen organisaatiokartta (Kohdeyrityksen internetsivut).

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on yhden alueosuuden yksi liiketoiminnan muoto. Alueosuuksia on 28 Suomessa. Kohdeyrityksen alueosuus on pääkaupunkiseutu.

### 1.5 Rajaukset

Käsittelen työssäni henkilöstön kehittämistä, osaavan henkilöstön varmistamista, työyhteisön hyvinvointia, elinikäistä oppimista sekä työympäristön muutosta. Tutkin näitä yrityksen ja/tai työntekijän näkökulmasta. Käyn läpi muutamia menetelmiä kustakin aihepiiristä. Valitsin nämä aiheet sillä ne liittyvät suoraan tutkimaani aiheeseen.



Käsittelen aihetta näkökulmista, jotka koskettavat kohdeyritystä. En tutki siis henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista kokonaisuudessaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vain kohdeyrityksen tilanne niiltä osin.

## 1.6 Keskeiset käsitteet

**Henkilöstön kehittämisellä** tarkoitetaan niitä toimia joilla yritys tai organisaatio yrittää parantaa sen henkilöstön työssä suoriutumista ja työjohtamista, sekä osaamista ja työhyvinvointia (Hätönen 1998, 7).

**Henkilöstön kehittämisen lajeilla** tarkoitetaan niitä toimia joita tehdään osaamisen parantamisen eteen; kuten esimerkiksi koulutus (Järvinen 2001, 170).

**Henkilöstön kehittämisen tavoitteet** tarkoittavat niitä päämääriä, joihin henkilöstön kehittämisellä yritetään päästä.

**Kvalitatiivinen tutkimus** on laadullinen tutkimusote, joka vastaa kysymyksiin miten, miksi, millainen ja minkä takia (Alasuutari, 1999, 40).

**Kvantitatiivinen tutkimus** on määrällinen tutkimus, jolla voidaan mitata numeraalisia arvoja (Määrällinen tutkimus, 2013).

**Työhyvinvointi** on yrityksen tai organisaation henkilöstön ja työyhteisön terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia (Työterveyslaitos 2013a).

**Osaamisen johtamista** voidaan kutsua osaamisen, työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi (Valtiovarainministeriö 2001, 7).

**Työnohjaus** on työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä ohjaajan avulla (Poukanville).

## 2 Henkilöstön kehittäminen

## 2.1 Kehittämisen lähtökohtia

Henkilöstön kehittämisestä on tullut yksi tärkeimpiä työelämän piirteistä. Kehittämisen pitää olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista, jotta varmistetaan yrityksen menestys ja vältetään vaikeat kriisit. Kehittämällä henkilöstöä yritys turvaa itselleen osaavan henkilöstön, ja varmistaa että sillä on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Hätönen 1998, 7-10.)

Kohdeyritys on alkanut kehittämään enemmän henkilöstöään ja kiinnittää siihen entistä enemmän huomiota. Yritys käyttää enemmän investointeja henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstöllä on mahdollisuus itse niin halutessaan osallistua valmentaviin kursseihin ja koulutuksiin. Koulutuksista henkilöstö saa lisää tietoa esimiehiltä ja intranetistä.

Työntekijän itsensä kehittämisen taito on tärkeässä roolissa niin työnantajalle kuin työntekijälle itselleenkin. Tällä tarkoitetaan, että työntekijällä on kyky tunnistaa ne tarvittavat tiedot ja taidot, joita hän työssään tarvitsee, ja taito hankkia ne (Hätönen 1998, 13). Työntekijän on siis kyettävä arvioimaan omaa osaamisen tasoaan ja toimintaansa.

Jos arvioinnin yhteydessä huomataan puutteita, on työntekijän oltava oikeutettu tekemään korjaavia ja parantavia toimenpiteitä, ja tarvittaessa pystyttävä hakemaan itselleen ja organisaatiolle lisäkoulutusta tai ehdottaa kehittämiskohdetta. Työntekijöiden osallistuessa kehitystyöhön, luodaan jatkuvia päivittäiseen käyttöön otettavia kehitysideoita. (Borgman & Packalén 2002, 22–23.)

Tiimipohjaisessa organisaatiossa jatkuva kehittyminen toteutetaan yleensä yhdessä toimien. Näin saadaan työntekijöiden valtuuksia lisättyä, jolloin koko tiimi pystyy vaikuttamaan kehitykseen. (Hätönen 1998, 16.) Yhteisön kehittyminen onnistuu parhaiten, kun kehitys on pitkäjänteistä ja prosessimaista, ja kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat siihen (Perkka-Jortikka 2002, 135). Yhdessä kehittäminen on todettu hyväksi tavaksi oppimisen kannalta työn organisoimiseksi. Esimerkiksi kun taloon tulee uusi työntekijä, saa hän vertaistukea tiimiltään. Sitä voidaan kutsua mallioppimiseksi. (Viitala 2007, 198.)

Kohdeyrityksessä käytetään paljon tiimipohjaista koulutusta ja mallioppimista. Esimerkiksi yksi tiimin jäsenistä käy jonkin tietyn koulutuksen joka koskee yrityksen henkilöstöä, ja pitää siitä sen jälkeen muille tiimin jäsenille seminaarin kaltaisen koulutustilai-

suuden. Tiimin jäsenet käyvät myös yhdessä koulutuksissa ja valmennuksissa. Tiimin jäsenten kouluttautuessa yhdessä paranee samalla työyhteisön me-henki.

Henkilöstön kehittäminen on prosessimaista työtä. Ensimmäisenä prosessissa arvioidaan organisaation henkilöstön nykytilaa ja määritellään sille tavoitteet. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen ryhdytään suunnittelemaan miten tavoitteisiin päästään ja otetaan suunnitelmat käytäntöön. Kun suunnitelmat on otettu käyttöön, arvioidaan miten tavoitteisiin on päästy, ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Prosessin aikana täytyy kuitenkin vielä varmistua siitä, että jokainen tekee mitä sanoo tekevänsä eikä yritä oikaista prosessissa ja jättää jotain kohtaa pois. (Borgman & Packalén 2002, 25–26.)

Joskus henkilöstön kehittämistä kutsutaan investoinniksi kustannuksen sijaan. Se on investointi yrityksen tulevaisuuteen, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Näitä investointeja tulee suunnitella yhtä huolella kuin muitakin yrityksessä tehtäviä investointeja. (Viitala 2007, 185.)

## 2.2 Henkilöstön kehittämisen tavoitteet

Ennen henkilöstön kehittämismenetelmien käyttöönottoa, täytyy tietää mitä muutoksia työyhteisöön halutaan ja mikä asetetaan kehittämisen päämääräksi tai tavoitteeksi. Osaamis- ja kehittämistarpeiden kartoittamisella voidaan suunnitella kehittämiskoulutusta, jonka avulla asetettuihin tavoitteisiin pyritään. (Järvinen 2001, 171.) Tavoitteisiin pääsyä parantaa kehittämistoiminnan suunnitelmallisuus, jolloin koetaan että henkilöstön kehittämiselle on enemmän aikaa (Hätönen 1998, 19–20).

Kehittämissuunnitelma vastaa kysymyksiin missä halutaan kehittyä, mikä on tavoitteellinen osaamistaso, miten saavutetaan tämä osaamistaso, ketkä osallistuvat kehitykseen, millä aikataululla suoritetaan, miten seurataan tuloksia, kuka on vastuussa kehittämisessä ja minkälaiset resurssit on käytössä. Kehittämissuunnitelma voi olla osana yrityksen vuosisuunnittelua. Alaisilta esimiehet ja muu johto voivat saada kehityskohdet esimerkiksi avoimissa palaverissa. (Viitala 2007, 185–186.)

Jotta haluttuihin tuloksiin päästäisiin, ei riitä pelkästään se, että henkilökuntaa koulutetaan, vaan täytyy myös varmistaa opittujen asioiden käyttöönoton tuki. Ilman tätä, koko koulutus saattaa olla turhaa. (Hätönen 1998, 26.) Kohdeyrityksessä koulutuksen jäl-

keen varmistetaan, että kaikki ovat sisäistäneet koulutuksen tekemällä joko pieniä harjoitteita tai kyselemällä henkilöstöltä koulutuksen sisällöstä. Henkilöstö saa myös mukaansa koulutuksen materiaalin, jotta koulutuksen sisältö ei unohdu.

Henkilöstön kehittämisellä myös turvataan sen osaaminen, laadun varmistaminen ja parantaminen sekä motivaation ja sitoutumisen vahvistuminen (Viitala 2007, 182). Näin henkilöstön pysyvyys varmistetaan ja työtä kehittämällä työhyvinvointi paranee. Hyvinvoinnin parantuessa henkilöstön kehittäminen on helpompaa, sillä motivaatio työtä kohtaan kasvaa.

## 2.3 Kehittämisen lajit

### 2.3.1 Koulutus

Yksi yleisimmistä henkilöstön kehittämistavoista ja -keinoista on koulutus (Järvinen 2001, 170). On olemassa paljon erilaisia perus- ja täydennyskoulutuksia (Jalava & Keskinen & Kontkanen & Palonen 1999, 120). Yritykset kouluttavat henkilöstöään työpaikan ulkopuolella kursseilla, sekä omissa oman talon koulutushankkeissa perehdytyksen lisäksi. Kun kurssit ja koulutukset järjestetään omalla työpaikalla, työntekijät voivat käyttää omia laitteitaan ja ohjelmiaan. Näin koulutus voidaan kohdistaa suoraan omaan työpaikkaan (Järvinen 2001, 170–172). Kohdeyrityksessä koulutukset käydään talon ulkopuolella, mutta käytössä on samat laitteet ja ohjelmat kuin omassa toimipisteessä.

Kohdeyritys tarjoaa henkilöstölleen paljon erilaisia koulutuksia. Henkilöstö voi halutesaan aloittaa myös työn ohella käytävän koulutuksen. Erilaisia koulutuksia löytyy paljon riippuen työntekijän omasta kiinnostuksesta. Koulutuksia on yhteensä 34, mutta jotkut koulutukset tai valmennukset on tarkoitettu vain esimiestasolla oleville henkilöille. Koulutukset ovat eripituisia, riippuen sen sisällöstä. Toiset koulutukset kestävät koko vuoden ja toiset vain päivän. Osa koulutuksista ja valmennuksista ovat tutkintonimikkeellä toteutettavia, ja niistä saa tutkintotodistuksen.

Kohdeyrityksen asiakaspalvelupisteessä toimiville henkilöille tarjolla olevia koulutuksia on vain muutamia ja niihin kaikkiin tarvitaan esimiehen suostumus ennen osallistumis-

ta. Toiset koulutukset ovat kaikille pakollisia ja toisiin taas pääsee vain esimiehen rohkaisemana. Koulutusta voi hankkia esimerkiksi vieraiden kielten opetteluun, esimiestoimintaan, oman alan ammattitutkintoon ja ynnä muut koulutukset.

### 2.3.2 Työnohjaus

Työnohjaus on nykyään suuressa osassa yrityksien henkilöstön kehittämisessä. Työnohjausta ei ole, kuten usein väärin luullaan, työnopastus, työhön perehdyttäminen tai työnjaolliset tehtävät, vaan prosessi, jossa syntyy oppimismahdollisuuksia ohjaajan ja ohjattavan välille. Ohjaaja voi olla melkein kuka tahansa omasta työpaikasta, mutta hän voi olla myös erikseen työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö. (Jalava ym. 1999, 122.)

Työnohjaukseen liittyviä koulutuksia on tarjolla vain yksi kohdeyrityksen henkilöstölle. Työnohjauksesta kerrotaan myöhempanä enemmän omassa luvussaan.

### 2.3.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää niin työyhteisöä, työryhmiä kuin yksilöllistä osaamista (Jalava ym. 1999, 104). Kehityskeskustelun tarkoituksena on keskustella alaisen ja esimiehen välillä tulevista ja menneistä tapahtumista. Sen avulla suunnitellaan tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ja suunnitellaan työntekoa. Sen avulla alainen pystyy kertomaan esimiehelleen kaiken omaan työntekoonsa liittyen. Kehityskeskustelu on avoin ja luottamuksellinen. (Työterveyslaitos 2013c.)

Esimiehen ja alaisen tulisi molempien valmistautua hyvin ennen kehityskeskustelua. Näin molemmat saavat tuotua ilmi kaikki ne asiat joita haluavat toistensa kanssa käydä läpi. Kehityskeskustelussa voidaan myös käydä työntekijän kanssa läpi organisaation yleisiä ja yhteisiä asioita. (Työterveyslaitos 2013c.)

Kehityskeskustelu on keskeinen johtamisen väline ja käytössä melkein jokaisessa organisaatiossa. Jotta kehityskeskustelu olisi mahdollisimman hyödyllinen alaisen ja esimiehen kannalta, täytyy esille tulleet asiat ottaa oikeasti huomioon ja esille keskustelun jälkeen. (Työterveyslaitos 2013c.)

Kohdeyrityksessä kehityskeskustelu on vuosittain pakollinen jokaiselle henkilökunnan jäsenelle. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa keskustellaan alaisen toiminnasta, toiveista ja kehityksen kohteista sekä yrityksen ja yksilön tulevaisuudesta ja muutoksista.

Kohdeyrityksessä, ennen kehityskeskusteluun tuloa, täytetään valmiiksi lomakepohja, jonka avulla keskustelu käydään. Keskusteluun tullaan aina valmistautuneena kuten esimerkiksi henkilökohtaisen SWOT-analyysin avulla, josta kerrotaan jäljempänä. Keskustelussa otetaan esiin alaisen ja esimiehen kehitystarpeet ja asiat, joissa alaisen tunnetaan olevan jo taitavia eli kuluneen vuoden menneet tapahtumat. Keskustelun päätteeksi päätetään yhdessä minkälaisia kehityskohteita alaiselle, ja mahdollisesti myös esimiehelle asetetaan seuraavaksi jaksoksi, kunnes seuraava kehityskeskustelu järjestetään.

## 2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla pyritään pitämään työntekijät mahdollisimman pitkään työelämässä sekä terveinä. Tähän päästään kehittämällä työntekijöiden lisäksi myös työtä, työympäristöä ja työyhteisöä. (Kauhanen 2003, 188.) Työhyvinvointi toteutetaan yrityksessä johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Tärkein sidosryhmä työhyvinvoinnissa on organisaation työterveyslaitos. (Työterveyslaitos 2013a.)

Työterveyttä edistävä työpaikka pitää huolta sen henkilöstöstä kehittämällä työtä, työyhteisöä ja työympäristöä. Se kannustaa työntekijöitään osallistumaan aktiivisemmin, ja rohkaisee henkilöstöä kehittämään itseään. (Työterveyslaitos 2013b.) Hyvät työolot edistävät henkistä hyvinvointia, jolloin työilmapiiri tuntuu hyvälle ja turvalliselle, sekä yhteistyö sujuu paremmin. Kun työilmapiiri saadaan paremmaksi, sairauspoissaolot vähenevät ja henkilöstön vaihtuvuus laskee. (Työsuojelu 2013.)

Kohdeyritys tarjoaa sen vanhemmille työntekijöille työkyky ja -hyvinvointi tarkastuksen tietyn väliajoin kuten esimerkiksi silloin kun työntekijä täyttää 45 tai 50 vuotta. Työkykyä tarkkailemalla ennaltaehkäistään työtapaturmia, sairauspoissaoloja sekä ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Jos työkyvyssä huomataan alenemista, selvitetään työntekijän tilanne ja joko mukautetaan työtä työntekijälle, sijoitetaan työntekijä mahdolli-

sesti uuteen työtehtävään tai hankitaan työntekijälle terveyttä edistävää kuntoutusta. (Kauhanen 2003, 188.)

Kohdeyrityksessä onkin otettu entistä paremmin käyttöön ennalta ehkäisevä keskustelu työntekijän kanssa, jolle on kertynyt runsaasti sairauspoissaoloja. Keskustelun avulla selvitetään sopiiko kyseessä oleva työtehtävä vielä työntekijälle, vai olisiko mahdollisesti jokin toinen työtehtävä parempi, tai vaihtoehtoisesti erilaiset työajat. Jos näin on, siirrytään työnantajan järjestämään työkokeiluun.

Kohdeyritys aloitti myös ergonomisen työskentelyn tehostamisen, se pidentää työikää ja parantaa työhyvinvointia yleisesti. Ergonomisen työskentelyn avulla sairauspoissaolot vähenevät ja työskentely muuttuu mukavammaksi. Ergonomisen työskentelyn kehittäminen aloitettiin ensin työtuolien oikeaoppisella käytöllä, sekä kannustamalla henkilökuntaa välillä tekemään työtään seisten, jos mahdollista. Seisomatyötä varten kohdeyritys hankki erilliset matot, jolloin seisominen pidemmän aikaa helpottuu. Myös tauoilla kävelyn ja venyttelyn tärkeyttä on painotettu henkilöstölle.

### **3 Osaava henkilöstö**

#### **3.1 Organisaation osaamisen tavoitteet**

Osaamisen tavoitteina voidaan pitää yksilöllisen ja yhteisöllisen osaamisen kehittämistä ja yhdistämistä, osaamisen käyttämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä osaamisen kehittämisen muuttaminen itseohjautuvaksi prosessiksi (Perkka-Jortikka 2002, 155). Tunnistamalla osaamisen tavoite ja tarve, saadaan osaaminen näkyviin toiminnassa sekä tavoitteiden saavuttamisessa (Ranki 1999, 20). Osaamisen tavoitteiden kohtaaminen pitäisi näkyä yrityksessä parantuneena tuloksena (Viitala 2007, 170).

Osaamisen arvioinnin avulla saadaan hyvin selville yrityksen tilanne ja että missä mennään osaamisen kannalta. Tämän avulla saadaan paremmin myös hahmoteltua että minne ollaan menossa osaamisessa. Tavoitteeseen päästään toimivalla suunnitelmalla ja näiden kahden avulla sinne pääseminen on helpompaa, mutta silti koskaan ei voida

välttää ristiriidoilta. Tavoite on osa yrityksen visiota, jonka avulla yritys pääsee haluamaansa pisteeseen. (Jalava ym. 1999, 62.)

### 3.2 Osaamisen lähtökohtia

Henkilöstöä kehittämällä muodostetaan osaava henkilöstö. Henkilöstön kehittämisellä varmistetaan osaaminen, jotta yritys pääsee sen päämääriin ja tavoitteisiin (Hätönen 1998, 7; Viitala 2007, 170–182). Se on tärkeä osa organisaation menestystä, ja se takaa sen myös tulevaisuudessa (Kauhanen 2003, 141; Ranki 1999, 9-11). Nopealla oppimisella taataan yrityksen jatkuva osaaminen ja se onkin yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista yrityksille (Kauhanen 2003, 141). Henkilöstön kehittämisen vastuu kuuluu suuremmissa yrityksissä henkilöstön kehittämisyksikölle, ja pienemmässä yrityksessä henkilöstötoiminnoille (Viitala 2007, 182).

Kohdeyrityksessä henkilöstön osaamista taataan jatkuvilla ja pakollisilla ajankohtaisinfoilla, joita järjestetään koko yrityksen henkilöstölle, kattaen koko Suomen. Jokaisen henkilökunnan jäsenen täytyy käydä ainakin kerran vuodessa ajankohtaisinfossa. Tämän avulla taataan että jokainen henkilökunnan jäsen on tietoinen muutoksista jotka koskevat asiakkaita ja omaa työn tekoa.

Osaava henkilöstö on sellainen, joka osaa vastata miksi, miten ja minkä takia jotakin tehdään. Osaavan henkilöstön avulla yrityksen erityisosaaminen vahvistuu omalla alallaan. Osaaminen on harvoin sellaista, että sitä ei pitäisi harjoittaa enempää, taitavaksi tullaan harjoittelemalla joskus jopa vuosikymmeniä. Välillä jo pelkästään lähellä olon avulla pystyy omaksumaan yrityksen toimintatapoja, mutta harjoittelemalla taataan vahvempi osaaminen. Yksi osaamisen osioista on tietää miksi asiat tehdään eikä vain omaksua niitä menetelmän vuoksi. (Jalava ym. 1999, 11.)

Kaikki osaaminen on myös helppo kadottaa yrityksestä. Tämän voi aiheuttaa ympäristön muutos, kuten esimerkiksi tietotekniset muutokset, varsinkin jos henkilökunta on vanhaa eikä tekniikka ole niin tuttua. (Jalava ym. 1999, 12.)

Kohdeyrityksessä henkilökuntaa on joka ikäluokasta, jolloin esimerkiksi tietotekninen taito jakaantuu, mutta yrityksessä jokainen on valmis auttamaan toisiaan ongelmia tai muita vaikeuksia kohdatessaan. Toisilla aloilla ikä vaikuttaa ratkaisevasti osaamiseen



mutta kohdeyrityksen toimimalla alalla, iällä ei ole juurikaan vaikutusta, paitsi ainoastaan tietoteknisessä osaamisessa.

### 3.3 Osaamisen lajit ja muodot

Osaamisen lajeja ovat ammatillinen osaaminen, työssä tarvittava erityisosaaminen, työtä tukeva osaaminen, hiljainen tieto, johtamistaito, sosiaaliset taidot ja yleissivistys. (Osaaminen pk-rh riskienhallinta).

Ammatillista osaamista on kyky soveltaa tietotaitoa ja se voidaan hankkia joko itse kouluttautumalla tai työssä oppimalla. Työssä tarvittava erityisosaaminen korostuu myös näin. Työtä tukevaa osaamista on esimerkiksi tietokoneen käyttö ja kielitaito (Osaaminen pk-rh riskienhallinta).

Hiljainen tieto karttuu työkokemuksen myötä (Osaaminen pk-rh riskienhallinta). Hiljaista tietoa voi siirtää ainoastaan yhdessä tekemällä. Hiljainen tieto syntyy käytännössä oppimalla, ja sitä voidaan jakaa vain kokemisen ja tekemisen avulla. Hiljainen tieto jaetaan yleensä vain organisaation sisällä, välillä kuitenkin myös ulkopuolisille sidosryhmille, mutta vain jos yhteistyöside on vahva ja sidosryhmä on sitoutunut. (Talvio & Välimä 2004, 63–64; Honka & Ruohotie 2003, 38.)

Ranki (1999, 23) on kirjassaan jaotellut osaamisen ydinosaamiseen, mahdollistavaan osaamiseen ja täydentävään osaamiseen. Ydinosaamisen merkitys yritykselle on näistä suurin sen strategian kannalta. Vähäisin tärkeys strategiaan verrattuna on täydentävällä osaamisella. (Ranki 1999, 24.)

Osaamista ei voi saavuttaa hetkessä, siten se onkin näyttöä yrityksen tai organisaation historiasta ja menestyksestä. Usein puhutaan yrityksen ydinosaamisesta. Ydinosaaminen on yrityksen tai organisaation osaamista yleisellä tasolla, toisin sanoen sen kilpailuetu. Ydinosaamisella voi tuoda myös suoraa lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaaminen ei ole henkilötasolla vaan se on yrityskohtainen. (Ranki 1999, 9-23.)

Tiimityöskentelyssä osaaminen edustaa koko työryhmän kokonaissuorituskykyä. Se miten tiimin jäsenet ovat oppineet toimimaan ryhmässä, vaikuttaa paljon tähän kykyyn. (Ranki 1999, 22.) Osaamista tarkastellaan työryhmittäin eli esimerkiksi osastoittain. Eri

osastoilla saattaa olla erilainen osaaminen. (Ranki 1999, 11.) Työryhmän osaaminen ei synny hetkessä, vaan se on pitkän ajan kehityksen tulos (Ranki 1999, 24).

Tiimityöskentelyn ohella myös henkilöstön yksilöllinen osaaminen on tärkeää (Ranki 1999, 11). Yksilön osaaminen on perustana organisaation osaamiselle, ei ole olemassa osaamista joka muodostuisi ilman ihmistä. Jokaisen henkilöstön jäsenen osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen strategian ja perustehtävän toteutumista. Itseohjautuvalla oppimisella henkilöstö varmistaa yksilötasolla riittävän osaamisen ja kehittymisen omien tarpeiden mukaan. Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa henkilökohtaisesti itsensä kehittämistä, esimerkiksi kirjallisuuden avulla. (Viitala 2007, 170–195.)

Joskus osaamista verrataan suoraan pääomaksi. Viitala (2007, 174.) on kirjassaan maininnut näiksi pääomiksi henkisen, inhimillisen, älyllisen, rakenteellisen sekä sosiaalisen pääoman. Näitä pääomia en käsittely työssäni, sillä ne eivät liity suoraan analyysiini.

### 3.4 Osaamistarpeen määrittely

Yrityksen osaamisen tarve voidaan mitata vertailemalla millä tasolla on nykyinen osaaminen, siihen, minkälaista osaamista tarvitaan ja mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä. Osaamistarpeiden arviointi on tärkeää, sillä vaikka osaaminen on työlästä yrityksestä kadottaa, niin ei sitä myöskään vaivattomasti sinne saa ilman työtä ja päämääriä (Ranki 1999, 11–15).

Yritys pystyy oppimaan tai kerryttämään osaamistaan monilta eri tahoilta, kuten esimerkiksi sen sidosryhmiltä (Ranki 1999, 15). Sidosryhmien avulla kohdeyritys takaa asiakkailleen entistä parempia palveluita, jolloin palvelun tarjonta saadaan kattamaan koko asiakaskysyntä. Sidosryhmien avulla palveluita ja niiden tarjontaa voidaan laajentaa.

Omalla henkilökohtaisella SWOT-analyysillä kukin henkilöstöön kuuluva pystyy selvittämään paremmin oman osaamistarpeensa. Sen avulla pystyy näkemään kokonaisuuden ja suunnitella omaa toimintaa. SWOTin avulla yrityksessä voidaan kehittää henkilökohtaista tai tiimin toimintaa. SWOTissa mietitään henkilökohtaisia tai tiimin vahvuuk-

sia (strength), heikkouksia (weakness), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats).

Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä, ja mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia. SWOTin avulla kehittäminen on kolmivaiheinen prosessi, jossa ensin eritellään osaaminen ja sen tarve, tämän jälkeen luodaan toimintastrategia ja sitten aletaan kehittää osaamista käytännössä. (Jalava ym. 1999, 107–108.) Henkilökohtaista SWOT-analyysia voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskustelussa.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön sisäiset vahvuudet</li> <li>- Esimerkiksi hiljainen tieto ja kokemus</li> <li>- Näitä ylläpidetään ja ne tekevät yrityksestä vahvan</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön sisäiset heikkoudet</li> <li>- Esimerkiksi tietotekninen osaaminen</li> <li>- Nämä heikentävät henkilöstön työsuoriutumista</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen ulkoiset mahdollisuudet</li> <li>- Esimerkiksi koulutus</li> <li>- Näiden avulla henkilöstöä vahvistetaan entisestään</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen ulkoiset uhat</li> <li>- Esimerkiksi lisääntyvä työmäärä</li> <li>- Nämä uhkaavat henkilöstön menestystä työssään</li> </ul>

Taulukko 1. Henkilöstön SWOT-esimerkki

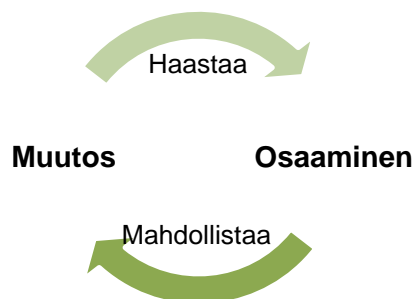
Taulukkoon henkilöstö kirjaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Taulukon avulla henkilöstö saa selville missä asioissa omia taitoja voidaan vahvistaa vielä paremmiksi ja mitkä alueet vaativat mahdollisesti jopa koulutusta.

### 3.5 Ympäristön muutos

Ympäristön muutoksen mukana saattaa henkilöstö myös tarvita paljon lisää koulutusta, kuten kohdeyrityksen tapauksessa. Koulutusta on tarvittu muuttuvaan käyttöjärjestelmään sekä uusiin toimintamalleihin. Muutosten edessä henkilökunnalla on odotettavissa lisää koulutustarvetta.

Kohdeyrityksessä muutoksissa, jotka ovat suoraan henkilöstön työhön liittyviä, ilmoitetaan joka viikoittaisella kirjeellä. Kirje ei välttämättä aina sisällä joka viikko uutta asiaa, vaan saattaa sisältää myös henkilöstölle muistutettavia asioita tai mahdollisesti tulevia kampanjoita, joita voi jo alkaa asiakkaille mainostamaan.

Ryhmässä uusien asioiden oppiminen ja muistaminen on helpompaa kuin yksilöinä. Yksilöt saattavat silti muistaa samasta tapauksesta eri asioita, joka voi johtaa väärin käsityksiin. Yhdessä jaettujen kokemusten myötä ryhmä pystyy kasvattamaan muisti kapasiteettiaan, verrattuna yksilön muistiin. Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toistensa osaamisen ja toimintatavat, sitä parempaa ryhmän tehokkuus on. Tämän vuoksi on tärkeää että ryhmässä tiedetään jokaisen omat tiedot. Tätä myöten pystytään myös varmistamaan mistä tehtävistä voidaan suoriutua ja mistä ei. (Jalava ym. 1999, 20–21.)



Kuvio 3. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29.)

Muutos ja osaaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Muutoksen mukana nykyinen osaaminen voi tulla riittämättömäksi ja näin haastaa uuden osaamisen hankkimiseen. Kehittyvä osaaminen mahdollistaa muutoksen ja kehityksen. Yritys, jossa osaaminen on korkealla, voidaan suuristakin muutoksista selvitä sujuvasti. (Viitala 2006, 29.) Tämän vuoksi kohdeyrityksen osaamista täytyy vahvistaa ennen kuin suuria muutoksia tapahtuu. Muutoksen myötä myös toimintaympäristö ja -tavat saattaa muuttua hyvinkin paljon.

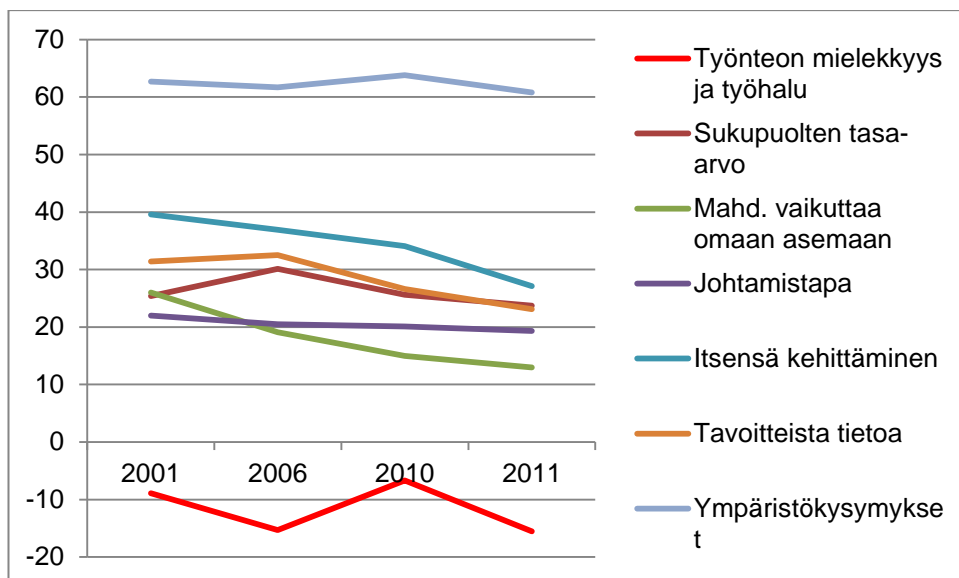
Esimiesten asema korostuu muutoksessa. Esimiehen täytyy johtaa muutosta ihmisiä johtamalla. Alaiset tukeutuvat muutoksessa ensisijaisesti esimieheen. Esimiehen täytyy kiinnittää huomiota yksilöön. Jokainen haluaa olla ajan tasalla ja tähän esimiehen täytyy pyrkiä. Tähän sopii parhaiten kahdenkeskiset keskustelut. Hyvät suoritukset syntyvät motivaation avulla, joka saadaan yksilöä rohkaisemalla ja tukemalla. (Leskelä 2001, 25.)

Ihmiset ottavat muutoksen vastaan eri tavalla. Toiset ajavat muutosta eteenpäin, ja toiset asettuvat vastarintaan. Molemmat kuitenkin lopuksi hyväksyvät muutoksen mutta ovat motivoituneet eritavalla muutoksen etenemiseen. (Leskelä 2001, 103.)

Työelämässä muutokset ja poikkeavuus liitetään turvattomuuteen. Jotta muutos sujuu tarkoituksen mukaisesti, täytyy sitä johtaa. Johtaminen aloitetaan yrityksen jäsenistä. Kun yritys on muutoksen alaisena, nousee esimiesten ja johtajien kyvyt koetukselle. Muutoksen johtajan on saatava muutos kuulostamaan työntekijöille hyväksi, jotta he sitoutuvat muutokseen paremmin, ja että he ovat valmiita tekemään työtä muutoksen eteen. (Viitala 2004a, 88–89.)

Muutosjohtaminen aloitetaan luomalla edellytykset muutokselle hankkimalla avainryhmien tuki, kasvattamalla tuen saantia johtajuuden keinoin, käyttämällä suunnitelmallista viestintää ja määrittelemällä ne asiat jotka säilytetään. Tämän jälkeen aloitetaan ihmisten eli henkilökunnan motivointi avaamalla nykytilan puutteita ja ristiriitoja. Ristiriitojen avaamisen jälkeen luodaan osallistumisjärjestelmä muutoksen kehittelyyn ja toteutukseen. (Viitala 2004a, 92–97.)

Muutoksen johtajan tulee palkita henkilöstöään muutoksen tukemisesta, ja tarjota heille aikaa ja tukea vanhasta irtautumiseen. Muutoksen ollessa ovella, täytyy johtajan hallita siirtymäkautta. Tavoitetilasta tulee asettaa selkeä kuva. Muutosta edistäviä ja tukevia keinoja täytyy käyttää, ja kehittää siirtymää edistäviä johtamisjärjestelmiä. Kun muutos on tapahtumassa tai suoritettu, on palautteen kerääminen ja analysointi tärkeää ja sen avulla tuleviin muutoksiin voidaan valmistautua paremmin. (Viitala 2004a, 97.)



Kuvio 4. Työelämän muutoksen suunnat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

Kuviossa 4 on kuvattu työolojen keskeisten asioiden muuttumista. Kuviosta selviää, että työnteon mielekkyys ja työhalu on ollut selvästi aina enemmän huonompaan suuntaan kuin hyvään. Myönteisten vastauksien osuus myös mahdollisuudessa vaikuttaa omaan asemaan ja itsensä kehittämisessä ovat myös menneet huonompaan suuntaan. Mutta silti kyselyssä on tullut enemmän myönteisiä vastauksia kuin kielteisiä. Parhaimman ja tasaisimman tuloksen antoivat ympäristökysymykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 31–32.)

## 4 Työnohjaus ja osaamisen edistäminen

### 4.1 Työnohjauksen tarkoitus ja muodot

Työnohjauksen tarkoituksena on parantaa ja kohottaa työnohjattavan työnlaatua, sekä saavuttaa heille asetetut tavoitteet. Työnohjauksen avulla parannetaan työyhteisön vointia ja tätä kautta sen toimintaa. Työuupumuksen huojentuessa työtyytyväisyys lisääntyy, ja sillä on suora yhteys toiminnan laatuun. Työnohjaamisen laatu on täysin kiinni työnohjaajien saamasta koulutuksesta ja koulutuksen tasosta, sekä heidän omasta osaamisestaan. (Paunonen-Ilmonen 2001, 17; Työterveyslaitos 2011.)

Työnohjauksen muotoja ovat yksilö-, ryhmä- ja yhteisötyönohjaus. Ohjaaja toimii ohjattavien tukihenkilönä luottamuksellisesti. Yksilöllisessä ohjauksessa keskitytään vain ohjattavan toimintaan. Ryhmä- ja yhteisötyönohjauksessa keskitytään laajempaan kokonaisuuteen kuten esimerkiksi yhteisten näkemysten hakemiseen. Työnohjauksella saadaan organisaatiolle selkeämmät työtavoitteet ja lisätään tuloksellisuutta. Työntekijät jaksavat paremmin, jolloin ammattitaito ja osaamisen vahvistuu. (Työterveyslaitos 2011.)

Kohdeyrityksessä työnohjaajat ja esimiehet käyvät 8 kuukautta kestävästä valmennuksesta, jonka tarkoituksena on tehostaa ja kehittää osallistujien vuorovaikutuskäyttäytymistä ja esimiestoimintaa (Kohdeyrityksen koulutussivusto 2014). Kurssin avulla he kehittävät itseään ottamalla selvää omista vahvuuksista ja heikkouksista. Aina kurssin päättyessä ohjaajat pitävät palaverin alaisten kanssa kurssin kulusta, ja alaiset voivat kertoa miten kurssi on heidän mielestään vaikuttanut esimiehen ohjaamiseen ja johtamiseen.

Työnohjauksessa ohjaajan ja ohjattavan väliset keskustelut voivat herättää uusia näkökulmia työn tekemiseen, uudenlaista suhtautumista työntekoon tai uudenlaisia ajatuksia ja näkemyksiä työyhteisöstä. (Jalava ym. 1999, 122.)

#### 4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista voidaan kutsua myös osaamisen, työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi. Osaamisen johtamisella pyritään ottamaan yrityksen henkilöstön osaamisesta kaikki irti, jotta saavutetaan strategiset tavoitteet. (Hovila & Okkonen 2006, 45; Valtiovarainministeriö 2001, 7.)

Osaamisen johtaminen aloitetaan esimerkillä johtamisella. Se vaikuttaa työyhteisön oppimiseen. Keskustelun avulla rakennetaan parempaa ryhmätoimintaa ja työn suunta selkeentyy. Kun työlle on saatu hyvä suunta, oppimista tukevien puitteiden avulla yksilön kehittymistä tuetaan. Kun henkilöstö on yksilöllisesti kehittyntä, hyvä työilmapiiri parantaa jo hyvin alkanutta ryhmätoimintaa. Pelkkä yksilönkehittyminen ei kuitenkaan ole riittävää ilman työtä tukevaa palautetta työnantajalta. (Viitala 2004b, 140–142.)

Päävastuussa osaamisen johtamisessa yrityksessä tai organisaatiossa ovat sen vastaavat johtajat ja esimiehet. He voivat saada apua osaamisen johtamiseen ja koulutus-

ta mahdollisesti esimerkiksi konsulteilta. Oppimiseen on luotu yrityksille ja organisaatioille paljon erilaisia malleja, joita on käsitelty aiemmin. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisella taataan yrityksen osaamisen karttuminen ja jatkuminen nyt ja tulevaisuudessa. Tavoitteet ja päämäärät oppimisen ohella auttavat yritystä pääsemään haluamaansa tulokseen. Myös hyvällä osaamisen johtamisella oletetaan olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Sen pitäisi näkyä yrityksessä kehittyneinä toimintatapoina sekä innovaatioina. (Viitala 2007, 170.)

Osa osaamisen suunnittelua on henkilöstösuunnittelu. Johtamisen tehtävänä on varmistaa että henkilöstövoimavarat ovat oikein mitoitettut ja suunnatut. Osaamisen johtamisella voidaan yhdistää toiminnan johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. (Valtiovainministeriö 2001, 10.)

#### 4.3 Elinikäinen oppiminen

Suuri osa ihmisen oppimiskokemuksista tapahtuu muodollisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella, kuten työpaikoilla, perhepiirissä, kirjastoissa, erilaisissa organisaatioissa ja niin edelleen. Oppiminen tapahtuu formaalisesti (peruskoulu ym. koulut), ei-formaalisesti (koulujärjestelmän ulkopuolinen) ja informatiivisella (kokemusperäinen) oppimisella. Ihmisen oppiminen on jatkuvaa kasvuprosessia koko elämänajan. (Ahteenmäki-Pelkonen & Hervonen & Jahnukainen & Jarvis & Juhela & Nieminen & Rauschte-von Wright & Ropo & Tolkki-Nikkonen & Tuomisto 2001, 14–24.)

Elinikäinen oppiminen yhdistetään usein elinikäiseen kasvatukseen. Niiden välillä on ero, vaikka välillä niitä käytetään lähes synonyymeina. Oppiminen on yksilöllistä toimintaa, ja kasvatusta on olosuhteiden järjestelyä siten että ne kohentavat tavoitteiden mukaista oppimista. (Pohjonen 2005, 18.)

Elinikäisessä oppimisessa on erilaisia osapuolia. Yksilönä, oppijalla on vastuu oppimisesta ja oppimistavoitteiden asettamisesta. Yksilöllisessä oppimisessa oppija laatii oman oppimissuunnitelman ja vastaa sen noudattamisesta. Työelämässä työnantaja ja työyhteisö määrittelevät oppimistavoitteet ja järjestää työssä oppimisen. Työnantaja ohjaa ja toteuttaa oppimissuunnitelman. Oppilaitoksessa opintuuttaja tuottaa, hankkii ja välittää tarvittavan opin. Opintuuttaja myös arvioi osaamisen ja myöntää opintosuori-



tukset opitusta. Työnantaja ja oppilaitos myös antavat opintoneuvontaa, tukea oppimiselle ja oppimistaitojen valmennusta. (Pohjonen 2005, 23.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimusote

Käytän työni tekemisessä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, miksi, millainen ja miten, eli sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa otetaan enemmän huomioon omat havainnot ja käytetään ihmisiä hyväksi tiedon keruussa, jolloin valittava kohderyhmä on tarkoituksenmukainen eikä satunnainen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 164). Työni on tapaustutkimus eikä sitä pidä yleistää.

Valitsin tämän tutkimusotteen sillä se sopii mielestäni aiheeseeni parhaiten. Laadullisen tutkimuksen avulla saan hyvin selville, mitä muutoksia henkilökunta itse haluaisi toteutettavan, ja millä tasolla koulutus tällä hetkellä on ja että kuinka tyytyväisiä henkilökunnan jäsenet ovat siihen.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni keräysmenetelmänä käytän kyselyä. Kyselyn avulla pystyn keräämään laajan tutkimusaineiston, mutta kysely ei takaa työni onnistumista, sillä itse kysely voi epäonnistua. Kysely täytyy valmistella huolellisesti mahdollisimman luotettavan tuloksen saamiseksi ja mahdollisimman monen vastauksen avulla taataan luotettava tulos. Kysely on myös itselleni tutkimukseen sopiva sillä saan sillä vastaukset juuri niihin kysymyksiin joita esitän.

Lomakekyselyssä kysytään vain tiettyjä, tutkijaa kiinnostavia kysymyksiä, jotka liittyvät suoraan tutkimukseen ja ovat sen takia olennaisia (Alasuutari 1999, 51). Lomakekyselyssä saadaan vastaukset juuri niihin kysymyksiin joita tutkitaan, eikä ylimääräistä niin sanottua turhaa, tutkimuksen ulkopuolista, tietoa häiritse tutkimusta.

Valitsin tutkimukseeni kyselyn henkilöstön mielipiteen tutkimiseen, sillä se oli mielestäni paras vaihtoehto ja sen avulla saan eniten vastauksia nopealla vastausajalla. Henkilöstöllä on hetkittäin muutama minuutti aikaa työn ohella, jolloin he kerkeävät vastaamaan kyselyyn. Kyselyä ei testattu aiemmin henkilöstöllä, vaan valmis kysely annettiin suoraan henkilöstölle vastattavaksi.

Tein kyselyn itse ja valitsin siihen sellaisia aiheita joilla saan haluamani tiedot tutkimukseeni. Kyselyn kehittämiseen ja viimeistelyyn sain apua opinnäytetyöohjaajaltani. Kysely sisälsi viisi kyselyaihetta, joissa kaikissa oli vähintään kolme alaluokkaa.

Kysely onnistui mielestäni hyvin vaikka muutama vastaus jäi puuttumaan. Kyselyyn vastasi 13 henkilöä 17:sta, jolloin vastausprosentti oli 76,5.

### 5.3 Aineiston keräys ja käsittely

Kysely oli kohdeyrityksen yhdessä toimipisteessä kaksi viikkoa, jonka aikana henkilöstö vastasi kyselyyn työajalla. Kysely tehtiin sähköiseksi, mikä helpotti vastaamista. Vastaaajat pystyivät helposti vastaamaan työn ohessa kyselyyn.

Opastin henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn ennen kyselyn aloittamista. Kysely ei sisältänyt ohjeistusta, vaan kyselyn vastaajat kysyivät suoraan minulta, jos kohtasivat esteitä tai epäselvyyksiä kyselyyn vastatessa. Jokainen vastasi itsenäisesti kyselyyn, jotta kenenkään oma henkilökohtainen mielipide ei tule esille. Vastattuaan kyselyyn, henkilöstö tallensi työn. Työt tallentuivat e-lomakepalveluun, josta myöhemmin keräsin tiedot Exceliin.

## 6 Tulokset

### 6.1 Vastaajien perustiedot

Kohdeyrityksen tutkitussa toimipisteessä on henkilökuntaa 17, joista 13 vastasi kyselyyn, Vastausprosentti oli 76,5. Osa työntekijöistä ei pystynyt osallistumaan kyselyyn vapaiden tai lomien vuoksi. Kyselyn vastaajien keski-ikä on noin 36 vuotta. Vastaajista

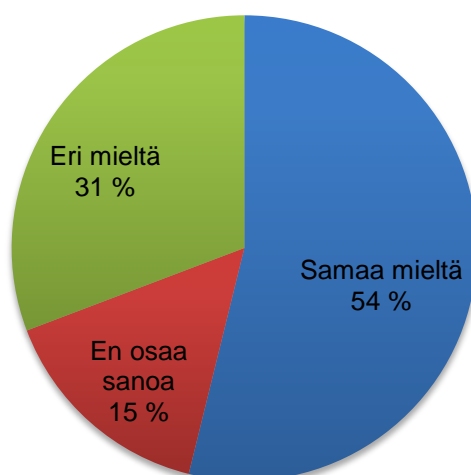
miehiä oli 23 % ja naisia 77 %. Puolet vastaajista on ollut työsuhteessa 5-8 vuotta, ja toiset 1-4 vuotta.

## 6.2 Koulutus työsuhteen alkaessa

Työsuhteensa alussa, jokainen työntekijöistä on osallistunut kolmepäiväiseen koulutukseen. Koulutuksen sisältö oli jokaisen mielestä kattava ja siinä tutustuttiin kohdeyrityksen käyttämään järjestelmään heidän mielestään tarpeeksi. Koulutukseen toivottiin lisää tutustumista kohdeyrityksen sääntöihin ja ohjeisiin, mutta kokonaisuutena kolmepäiväinen koulutus on koettu hyödyllisenä.

Ensimmäisenä työpäivänä aiemmin saadun koulutuksen riittäväksi tunsivat vain 54 %. 31 % ei tuntenut koulutusta riittäväksi. 15 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko koulutus riittävä ennen ensimmäistä työpäivää. Ensimmäisenä työpäivänä kuitenkin jokainen on tuntenut saavansa tukea edes jonkin verran, 69 %:n mielestä tukea oli tarjolla riittävästi ensimmäisenä työpäivänä.

### Koulutukseni oli riittävä ennen ensimmäistä työpäivää



Kuvio 5. Koulutuksen riittävyys ennen ensimmäistä työpäivää

### 6.3 Pätevyys työssä toimimiseen

13 vastaajasta 11 oli kohdannut työssään tilanteita, joissa ei tiennyt tai ollut varma miten pitäisi toimia. Tästä riippumatta 77 % kohdeyrityksen henkilöstöstä tunsi olevansa pätevä työssään, mutta tästä huolimatta kaikki haluavat saada lisäkoulutusta.

42 % vastaajista oli sitä mieltä, että kohdeyritys seuraa kehityksen ja koulutuksen tasoa tarpeeksi, 33 % ei osannut sanoa, ja 25 % oli eri mieltä. Puolet vastaajista tiesi kohdeyrityksen tarjoamista koulutuksista, ja oli saanut tietää niistä oman esimiehensä kautta. Vastaajat eivät itse osanneet etsiä tietoa koulutuksista.

### 6.4 Tietojärjestelmätuntemus

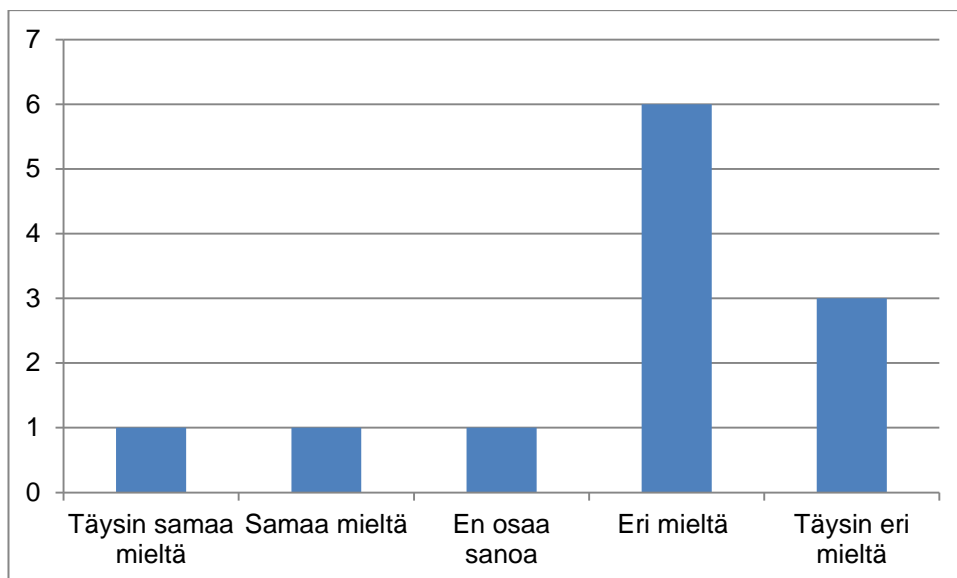
Järjestelmiin ollaan tyytyväisiä ja helppokäyttöisyyden ansiosta niitä osataan käyttää sujuvasti. Kuitenkin yrityksen omaa sisäistä intranetiä 30 % ei tunne osaavansa käyttää sujuvasti tai tiedä mihin sitä tarvitsee.

Järjestelmiin toivotaan joitain muutoksia kuten intranetiä nopeammaksi, ja tiedon etsintä -järjestelmää helppokäyttöisemmäksi sekä kattavammaksi poikkeustilanteissa. Vastaajan toivoivat että järjestelmät yhdistettäisiin käyttöä helpottamaan.

### 6.5 Tietämys organisaation muutoksista

Kohdeyrityksessä tapahtuvissa muutoksista ei saada tarpeeksi tietoa, ja tiedottamisen toivotaan laajentuvan enemmän henkilöstöön kohdistuvaksi. Tulevista muutoksista ei tiedetä tarpeeksi.

Vastaajat toivoivat että tiedottaminen olisi suoraan henkilökunnalle parempaa kuin asiakkaille. Ainoa paikka, josta tietoa muutoksesta saadaan, on intranet, sekä viikoittainen kirje.



Kuvio 6. Riittävästi muutoksista tietäminen

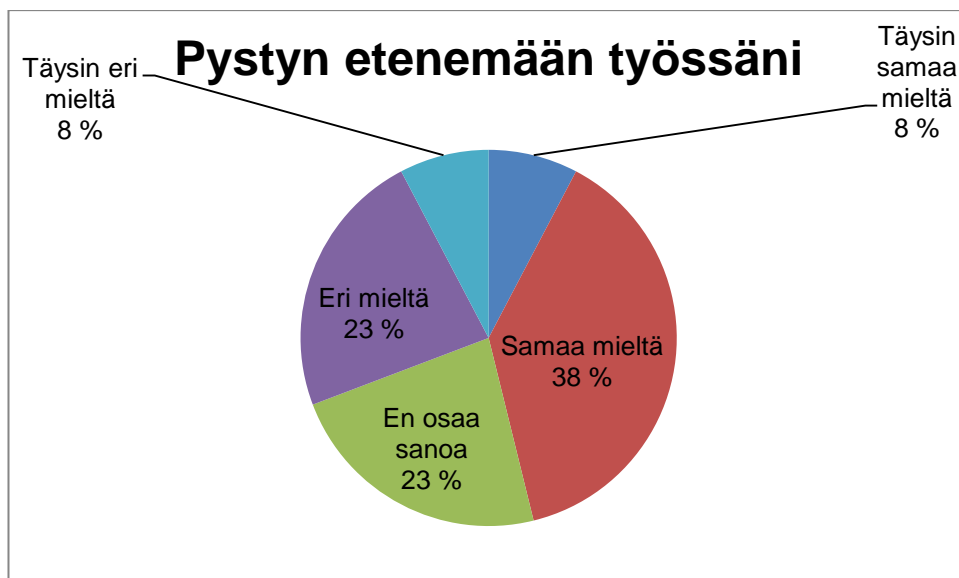
## 6.6 Työtehtävistä suoriutuminen

Melkein kaikki kokevat pystyvänsä suoriutumaan työtehtävistään hyvin. Työhön saadaan esimieheltä tarvittaessa tukea, mutta lisätukea halutaan.

Työpanosta kohdeyrityksessä koetaan arvostettavan. Suurin osa vastaajista tuntee pystyvänsä kehittymään itseään työssään. Itsensä kehittäminen kuitenkin ei ole varmaa, sillä tiedot itsensä kehittämisen tavoista ovat epävarmoja.

## 6.7 Työssä eteneminen

Työssä etenemisessä ollaan epävarmoja, sillä se jakoi mielipiteitä voimakkaasti. 46 % mukaan he pystyvät etenemään työssään, ja 31 % ei mielestään pysty etenemään työssään, 23 % vastaajista ei osannut sanoa, pystyykö hän etenemään työssään.



Kuvio 6. Työssä eteneminen

## 6.8 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi työyhteisössä on hyvä, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Korvausta ei tunnuta työstä saatavan riittävästi. Muutosten myötä henkilöstö kuitenkin uskoo että korvaus tehdystä työstä paranee.

Kohdeyrityksen toimintatavat tunnetaan hyvin ja henkilöstö toimii niiden mukaisesti. Henkilöstöä ohjataan hyvin toimintatapojen noudattamisessa, eikä anneta jousto varaa.

## 6.9 Työnohjaus ja ohjaaminen

Työnohjausta ei tunnu vapaiden vastausten perusteella olevan riittävästi tai lainkaan. Arviointia toivotaan enemmän, sillä tällä hetkellä henkilökuntaa arvioidaan ainoastaan jos tekee virheitä. Ainoastaan oma esimies myös palkitsee henkilöstöä jos pärjätään yleisesti hyvin, ellei kyse ole sitten yleisestä kohdeyrityksen toimipisteiden välisestä kilpailusta.

Koulutuksista pidetään ja niitä haluttaisiin juuri niiden hyödyllisyyden vuoksi saada lisää. Henkilökunta toivoo että oma aluepäällikkö tulisi itse katsomaan välillä mitä työ oikeasti kenttätasolla tasolla on. Henkilökohtaista ohjausta saadaan toimipisteessä esimieheltä, mutta ei lainkaan kohdeyritykseltä. Kollegat auttavat toisiaan niin pystyttä-

essä, mutta vastauksien mukaan on harmillista keskeyttää kollegan oma yhtä tärkeä asiakastyö omien kysymysten vuoksi.

## 7 Johtopäätökset

Koulutus ennen töiden aloittamista on toteutettu hyvin, mutta työn tulosten perusteella sen sisältöä halutaan kuitenkin muokata jonkun verran. Venyttämällä kolmepäiväistä koulutusta neljäpäiväiseksi saataisiin käytyä läpi enemmän toivottuja ohjeita ja sääntöjä. Samalla ehdittäisiin paneutua siihen, mitä tehdä hankalissa ja poikkeustapauksissa, sillä moni työntekijä oli kohdannut työssään sellaisia tilanteita, joissa he eivät tieneet miten toimia. Riittävällä koulutuksella taataan henkilöstön työtyytyväisyys sekä asiakkaan positiivinen asiointikokemus.

Koulutusten sisältöä saataisiin muokattua asiakaspalvelutyötä tukevaksi, jos aluepäällikkö tai muut työkoulutuksesta vastaavat jalkautuisivat itse palvelupisteille katsomaan mitä työ oikeasti asiakaspalvelutasolla on. Koulutusta muokkaamalla työtä tukevammaksi asiakkaat saisivat samanlaista ja yhtä laadukasta palvelua kaikilta asiakaspalvelijoilta.

Kohdeyritys voisi myös kehittää täydennyskoulutuksen sellaisille henkilöille, joilla töissä tulee useammin vastaan hankalia tilanteita joissa ei osaa toimia oikein. Täydennyskoulutus voisi myös toimia hyvänä kertauskoulutuksena myös sellaisille henkilöille, jotka ovat olleet poissa työstään esimerkiksi äitiyslomalla tai opintovapaalla. Täydennyskoulutuksen sisältö voitaisiin muokata keräämällä henkilöstöltä kertomuksia vaikeista tapauksista, sekä koulutuksessa olisi hyvä kerrata sääntöjä ja toimintatapoja. Myös sellaisten henkilöiden, joiden huomataan tekevän jokin tietty määrä virheitä tietyn ajanjakson sisällä, olisi hyvä käydä tällaisessa kertauskoulutuksessa.

Tiimityöskentelyä voisi myös vahvistaa esimerkiksi pitämällä tiimin sisäisiä virkistysiltoja useammin. Se vahvistaa tiimin rakennetta ja näin kollegoita on helpompi lähestyä vaikean asian kohdatessaan, jolloin mallioppimisen voidaan ottaa käyttöön. Myös työyhteisön hyvinvointi on tärkeää koko yritykselle ja on yksi tärkeä voimavara.

Järjestelmäpäivitys olisi hyvä tehdä kaikille eniten käytettäviin järjestelmiin. Näin järjestelmät mahdollisesti nopeutuisivat ja niistä tulisi käyttäjäystävällisempiä. Järjestelmien

välisiä linkkejä tarvitaan lisää työn nopeuttamiseksi. Työntekijöiden työtä helpottaisi jos jokaisesta järjestelmästä pääsisi suoraan toiseen, ilman erillisiä reittejä ja useiden sivujen avaamista. Työtä nopeuttamalla myös asiakastytyvyisyys parantuisi ja henkilöstön työtyytyvyisyys. Järjestelmien hyvä toimivuus on osa työtyytyvää ja -hyvinvointia.

Järjestelmien käyttämiseen voisi myös kehittää yhden päivän mittaisen tukikoulutuksen niitä tarvitseville. Järjestelmien päivittyessä uudemiksi, voi iäkkäämpien työntekijöiden olla vaikea pysyä mukana, jolloin käyttäminen myös vaikeutuu.

Henkilöstölle tulisi ensimmäisenä työpäivänä nimetä henkilökohtainen ohjaaja, joka seuraisi työtä muutaman päivän ajan vierestä, kunnes työntekijä tuntee olonsa tarpeeksi varmaksi tehdäksesi työtä yksin asiakkaiden kanssa. Ohjaajan olisi hyvä olla kokenut työntekijä, joka tuntisi kohdeyrityksen toimintatavat kunnolla. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, työnohjaus parantaa henkilöstön työnlaatua.

Työntekijät ovat päteviä työssään, mutta lisäkoulutus on aina hyvä investointi yritykselle, jotta taataan korkea asiakastytyvyisyys. Kohdeyrityksen pitäisi järjestää enemmän seuranta ja arviointia, jolloin työntekijät saisivat paremman käsityksen omista virheistä ja onnistumisista. Näin myös yritys takaa ja varmistaa ettei asiakkaita neuvota tai palvelu toimintatapojen vastaisesti. Työntekijät ovat yksi yrityksen suurimpia investointeja kohdeyrityksessä, jolloin niiden tarjoamat voimavarat ovat elintärkeitä.

Kyselyn vastausten perusteella mielestäni kohdeyrityksen pitäisi kertoa enemmän henkilöstölle tarjolla olevista koulutus- ja valmennusmahdollisuuksista. Koulutuksista ja valmennuksista saa helposti tietoa, mutta henkilöstön olisi hyvä saada suoraan tietoa, mihin koulutuksiin heidän olisi mahdollista hakeutua. Tällöin koulutuksista kiinnostuneet eivät olisi niin tyytymättömiä, ja että kaikilla olisi tasapuolisesti yhtä hyvät mahdollisuudet koulutuksen hankkimiseen. Yksilön ja tiimin kehittäminen on osa henkilöstön hyvinvoinnin kartuttamista.

Tiedottaminen yrityksessä muutenkin on takkuilevaa, johon olisi hyvä tehdä muutos. Tällä hetkellä tiedotteet tulostetaan, ja jätetään kaikkien luettavaksi, mutta aina kaikki eivät silti saa tietoa näin kun ilmoitukset katoavat. Työntekijöiden työaikaan voisi lisätä työvuoron alkuun 15 minuuttia jonka aikana he saavat lukea kaikki tiedotteet, jotka löytyvät yhdestä tietyistä paikasta. Näin tiedotteet eivät katoilisi ja jokainen olisi perillä asioista enemmän.



Muutoksista tiedottamista pitäisi lisätä suoraan henkilöstölle, eikä vain asiakkaille. Henkilökunnalla olisi parempi olla enemmän tietoa muutoksista kuin asiakkaila, jolloin asiakkaalle jää asiantunteva olo palvelusta asioinnin jälkeen. Tulevista muutoksista tiedottaminen lisää työtyytyväisyyttä, jolloin vastarinnan syntyminen ei ole niin pahaa. Myös työntekijöiden varmuus työpaikasta ja pysyvyydestä auttaa paljon asiakaskontaktienkin kanssa.

Henkilökuntaa tulisi rohkaista kommunikoimaan enemmän omien kollegoiden välillä. Sen avulla tiedottaminen, tiimi työskentely ja työviihtyvyys paranevat. Pelkät paperiset tiedotteet eivät ole riittävä tietolähde pitkällä aikatahtaimella sillä hiljaisen tiedon siirtyminen ei välity näin työntekijästä toiseen.

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat tutkimuksen perusteella hyvällä tasolla kohdeyrityksessä. Työstä etenemisessä kuitenkin ollaan epävarmoja. Kohdeyritys voisi tiedottaa enemmän mahdollisista työssä etenemismahdollisuuksista. Esimerkiksi sisäiset avoinna olevat työpaikat olisi hyvä ilmoittaa kaikille, joilla on mahdollisuus sitä hakea. Muutenkin kaikille työntekijöille olisi hyvä kertoa että miten voi hakea sisäisesti siirtoa toiseen työtehtävään, jos henkilö kaipaa muutosta työasemaansa. Näin säilytetään kokemus yrityksen sisällä.

Toimipisteen henkilökunta saa työllisää tekemästään työstään, mutta sitä ei koeta riittäväksi. Tämä johtunee siitä, että samaa työtä tekevät, mutta eri työehtosopimuksella, saavat enemmän palkkaa kuin toimipisteessä työskentelevät. Tämän muuttamalla yhtenäiseksi, myös toimipisteellä työskentelevät alkavat tuntea työtään arvostetummaksi. Tämä saattaa myös muutoksen jälkeen aiheuttaa syrjimisen tunnetta alemman palkan saavien työntekijöiden keskuudessa ja työnantaja säästyy mahdolliselta oikeustapaukselta.

Työsuorituksen seuranta ja kehitystä olisi hyvä lisätä, jotta myös kohdeyritys olisi paremmin perillä miten toimipisteillä toimitaan. Samalla kun tehdään seuranta, olisi mahdollista suorittaa työnohjausta. Aluepäällikkö voisi vieraila jokaisessa toimipisteessä jolloin oman työn arvostus kasvaisi myös samalla.

Tämä työ ei välttämättä anna täydellistä kuvaa kohdeyrityksen henkilöstön kehittämisen ja ohjaamisen tilanteesta, sillä vain yhtä yksikköä on haastateltu. Tämän yksikön

mielipide ei välttämättä vastaa koko yrityksen mielipidettä, sillä henkilöstön mielipide voi vaihdella paljon riippuen toimipisteestä.

## Lähteet

- Ahteenmäki-Pelkonen, Leena & Hervonen, Antti & Jahnukainen, Iiro & Jarvis, Peter & Juhela, Arto & Nieminen, Juha & Rauste-von Wright, Maijaliisa & Ropo, Eero & Tolkki-Nikkonen, Mirja & Tuomisto, Jukka 2001. Elinikäinen oppiminen. BTJ Kirjastopalvelu Oy, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerus, Jyväskylä.
- Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi, Hämeenlinna.
- Honka, Juhani & Ruohotie, Pekka 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Hovila, Hanna & Okkonen, Jussi 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere University of Technology and University of Tampere, Tampere.
- Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Vantaa.
- Jalava, Urpo & Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila & Palonen, Tuire 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:74. Painosalmi Oy, Turku.
- Kohdeyrityksen koulutussivusto 2014. Valmennustarjonta. Luettu 10.2.2014.
- Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY, Porvoo.
- Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. painos. WSOY, Vantaa.
- Koulutusmateriaali 2014. Kohdeyrityksen sisäinen koulutusmateriaali.
- Leskelä, Jori 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Määrällinen tutkimus. Wikipedia. Päivitetty 23.11.2013. [http://fi.wikipedia.org/wiki/M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen_tutkimus). Luettu 3.2.2014.
- Osaaminen – pk-rh riskienhallinta. Suomen riskienhallintayhdistys. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=osaaminen>. Luettu 3.2.2014.
- Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY, Helsinki.
- Perkka-Jortikka, Katriina 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Yritysjulkaisut. Edita, Helsinki.
- Pohjonen, Petri 2005. Työssäoppiminen. Otava, Keuruu.

Poukanville. Työnohjaus. <http://www.poukanville.fi/www/att.php?id=312>. Luettu 4.4.2014.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Talvio, Cai & Välimaa, Mikko 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Edita, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työbarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 29/2012. [http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul\\_29\\_2012\\_web.pdf.pdf](http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf). Luettu 16.3.2014.

Työsuojelu 2013. Henkinen hyvinvointi työssä. Päivitetty 4.3.2013. <http://www.tyo-suojelu.fi/fi/hyvinvointi>. Luettu 10.2.2014.

Työterveyslaitos 2011. Työnohjaus. Päivitetty 14.10.2011. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx). Luettu 19.3.2014.

Työterveyslaitos 2013a. Työhyvinvointi. Päivitetty 5.11.2013. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 10.2.2014.

Työterveyslaitos 2013b. Hyvinvointi työpaikoilla. Päivitetty 21.5.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx) Luettu 10.2.2014.

Työterveyslaitos 2013c. Johtaminen ja esimiestyö. Päivitetty 15.8.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx?snb\\_adname=poim2](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx?snb_adname=poim2). Luettu 19.3.2014.

Valtionvaraisministeriö 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriö.

Viitala, Riitta 2004a. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 5. painos. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki

